



**Centro Universitário de Brasília**  
**Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**GABRIELLA NEGREIROS FERREIRA**

**O APERFEIÇOAMENTO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL  
ATRAVÉS DA ORATÓRIA**

Brasília  
2012

**GABRIELLA NEGREIROS FERREIRA**

**O APERFEIÇOAMENTO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL  
ATRAVÉS DA ORATÓRIA**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da Comunicação nas Organizações.

Orientadora: Maria da Graça Monteiro

Brasília  
2012

**GABRIELLA NEGREIROS FERREIRA**

**O APERFEIÇOAMENTO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL  
ATRAVÉS DA ORATÓRIA**

Trabalho apresentado ao Centro  
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)  
como pré-requisito para a obtenção de  
Certificado de Conclusão de Curso de  
Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da  
Comunicação nas Organizações.

Orientadora: Prof. Dra. Graça França  
Monteiro

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2012.

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Nome completo

---

Prof. Dr. Nome completo

*Este trabalho é dedicado a minha família e amigos que  
estão sempre ao meu lado e incentivam o meu  
crescimento pessoal e profissional.*

"É a comunicação que ocorre dentro da organização e a comunicação entre ela e seu ambiente que a definem e determinam as condições da sua existência e direção do seu desenvolvimento" (LEE O. THAYLER 1976, p. 120 apud SOUZA, 2010).

## RESUMO

A capacidade em entender o que o outro fala está diretamente ligada as percepções e interpretações individuais de cada ser. A entonação da voz, os gestos e símbolos utilizados durante uma apresentação podem fazer a diferença no entendimento e aproximação de quem receberá a mensagem. A presente pesquisa busca verificar a influência da comunicação oral dos gerentes no cumprimento das metas organizacionais, realizar levantamento sobre as habilidade/ dificuldades dos gerentes de uma empresa na transmissão de informações para seus subordinados, e apresentar propostas para melhorar a comunicação oral dos gerentes com vistas a ampliar o entendimento, por parte dos subordinados, das informações organizacionais estratégicas. Foram utilizadas pesquisas bibliográficas, livros direcionados a comunicação nas organizações, artigos relacionados ao estudo e importância da oratória nas organizações para gerentes, e pesquisa exploratória voltadas a gerentes e colaboradores. Conclui-se que quanto maior o interesse em aprimorar a habilidade da comunicação dentro das organizações com ênfase para o aprimoramento das habilidades comunicacionais, melhor é o entendimento das relações, e o desempenho de gerente e colaboradores nas organizações.

**Palavras-chave:** Comunicação. Oratória. Fonoaudiologia. Barreiras. Habilidades Comunicativas.

## ABSTRACT

The ability to understand what the other says it is directly attended with the perception and individual understanding of either. The voice intonation, gesture and signs utilized during a presentation could make the difference on comprehension and approach of who will receive the message. The purpose of this research is analyze the manager oral communication influence on organizational goals execution, make gathering about the managers company capacity/difficulty on a information transmission to their employees and present suggestions to get better the managers oral communication with the purpose of getting better the understanding of the strategy organizational information by the employees. It was used bibliographic researches, organization communication books, articles about the importance of public speaking on organization to managers and employees. Concluding, the greater the interest on improve the ability of organizations communication, the better the relations comprehension and managers and employees execution.

**Keywords:** Communication. Public Speaking. Speech Therapy. Bounds and Communicative Skills.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>08</b>
<b>1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E AS BARREIRAS PARA UMA COMUNICAÇÃO EFICAZ ENTRE GERENTES E SEUS COLABORADORES</b>	<b>_ 11</b>
<b>2 AS INTERFERÊNCIAS EXISTENTES ENTRE OS MITOS SOBRE A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL, A ORATÓRIA E FONOAUDIOLOGIA</b>	<b>_ 19</b>
<b>3 AS HABILIDADES EXIGIDAS DE UM GERENTE</b>	<b>27</b>
<b>4 PESQUISA</b>	<b>34</b>
<b>4.1 A Pesquisa</b>	<b>36</b>
<b>CONCLUSÃO</b>	<b>48</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>50</b>
<b>APÊNDICE A Questionário da pesquisa realizada com colaboradores da Checon Pesquisa</b>	<b>51</b>
<b>APÊNDICE B Questionário da pesquisa realizada com líderes da Checon Pesquisa</b>	<b>54</b>



## INTRODUÇÃO

O sucesso de uma organização está intimamente ligado ao poder da comunicação. Seu resultado é a consequência da boa compreensão entre lideranças e suas respectivas equipes. Assim, as necessidades das equipes, das lideranças e, em consequência, da própria organização se tornarão realidade, através da comunicação e da transformação da mensagem em fatos. A comunicação é o processo pelo qual a informação é trocada, compreendida e compartilhada por duas ou mais pessoas, geralmente com intenção de influenciar o comportamento. Não significa apenas enviar uma informação e sim torná-la comum entre as pessoas envolvidas.

Existem muitas “barreiras” que impedem ou dificultam a comunicação entre as pessoas de uma organização. No caso da comunicação oral, os distúrbios de expressão oral, como as dificuldades de articulação, de organização do pensamento, na velocidade de fala e voz demasiadamente fraca, provocam inibições e, com isso, podem dificultar esse tipo de comunicação, principalmente quando ela ocorre em público. Uma boa comunicação oral é essencial na atuação de praticamente todos da área de conhecimento humano, profissionais liberais, empresários, executivos, negociantes, jornalistas, vendedores, políticos, juízes, gerentes e muitos outros profissionais.

Saber falar bem e falar com segurança é fundamental para todas as profissões que exijam contato com o público, sendo ele interno ou externo. Além disso, uma boa apresentação pessoal e a habilidade de comunicação e oratória são qualidades que podem beneficiar sua vida social e profissional.

A Oratória - conjunto de regras que constituem a arte do bem falar - surge por uma necessidade do homem de se expressar bem e fazer-se compreender. A capacidade de se comunicar bem é também uma exigência de mercado, que procura pessoas com qualificações profissionais, competências multifuncionais e várias disponibilidades.

A boa qualidade de nossa comunicação no trabalho contribui para um bom desempenho na execução de nossas tarefas e também para a economia de nosso tempo, pois a falta de compreensão quando nos comunicamos mal conseqüentemente atrasa o que deveria ser realizado. Todos precisam falar bem para enfrentar as mais diferentes situações: coordenar subordinados, dirigir ou participar de reuniões, negociar com empregados e grevistas, dar boas ou más notícias, dar entrevistas, apresentar trabalhos, etc.

Diante desse quadro, os objetivos do presente trabalho são:

- Verificar a influência da comunicação oral dos gerentes no cumprimento nas metas organizacionais;
- Realizar levantamento sobre as habilidades/dificuldades dos gerentes de uma empresa na transmissão de informações estratégicas para seus subordinados;
- Apresentar propostas para melhorar a comunicação oral dos gerentes com vistas a ampliar o entendimento, por parte dos subordinados, das informações organizacionais estratégicas.

Para alcançar esses objetivos foram utilizadas pesquisas bibliográficas, com uso livros, artigos, sites especializados, revistas e pesquisa exploratória com um questionário desenvolvido para os líderes e um para a equipe contendo questões que permitem identificar as barreiras, treinamento de como falar em público, e se gostaria de ter.

O interesse pelo tema proposto surgiu da vontade de unir os estudos que falam da oratória com aqueles que ressaltam a importância da comunicação para o bom desempenho dos profissionais nas organizações a fim de expandir meus conhecimentos relacionados a comunicação entre líderes e equipe nas organizações aliados a experiência dos profissionais da área de fonoaudiologia.

O presente trabalho foi estruturado em quatro capítulos:

No primeiro capítulo, apresentamos o conceito de comunicação, a importância da comunicação nas organizações, as barreiras e tipos de comunicação. O segundo capítulo proporciona uma análise sobre os mitos da

comunicação, o conceito de oratória e fonoaudiologia, as necessidades e meios de aperfeiçoamento da comunicação. No terceiro capítulo, apresentamos como as habilidades exigidas para a boa comunicação nas organizações entre líderes e equipe. No quarto e último capítulo são apresentados os resultados da pesquisa realizada com os líderes e equipe da empresa Checon Pesquisa com relação à influência da comunicação oral no desempenho das equipes de trabalho e, em consequência, no cumprimento das metas organizacionais.

## **1 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E AS BARREIRAS PARA UMA COMUNICAÇÃO EFICAZ ENTRE GERENTES E SEUS COLABORADORES**

Comunicação significa “a capacidade de trocar ou discutir idéias, de dialogar, de conversar, com vista ao bom entendimento entre as pessoas” e também “convivência, trato, convívio”, segundo o Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa. Etimologicamente, o termo “comunicação” vem do latim *communicatio*, uma raiz *munis*, que significa “estar encarregado de”, que acrescido do prefixo *co*, o qual expressa simultaneidade, reunião e o termo *tio*, que reforça a idéia de atividade. É “atividade realizada conjuntamente”, complementa o autor. Portanto, saber comunicar-se é ponto fundamental nas organizações.

Como diria José Eustáquio Souza (2010, p. 27) A Comunicação vai além da simples troca de opiniões, significa ação comum, algo a ser compartilhado por uma ou mais pessoas e para que a ação seja comum, as pessoas envolvidas devem se entender para interagir, ainda divergir.

E complementa ao dizer que devido a formação, origem, classe social, profissão, raça ou até mesmo gênero, faz com que as pessoas tenham repertórios e experiências de vida diferentes e podendo interferir com o maior ou menor conhecimento sobre determinados assuntos, o significado de determinadas palavras e comportamentos, ou palavras de um idioma. A comunicação complexa não lida apenas com os significados das palavras e expressões, determinantes na comunicação, mas também com o simbólico, o intangível (SOUZA, 2010, p. 27). Para ele (SOUZA, 2010, p.29), comunicação é relacionamento. Algo que vai além do paradigma clássico e insuficiente - emissor/ receptor -, no qual um fala e o outro escuta. É uma prática básica de interação contínua entre seres humanos e que, por essa razão, possibilita as relações sociais, a produção de sentidos, a interação, a expressão da cultura, a construção de conhecimento, a descoberta do mundo.

A visão da comunicação como elemento crítico de reflexão contribui para o sucesso das empresas e organizações contemporâneas (SOUZA, 2010, p. 30) A função das organizações, segundo Peter Drucker, “é tornar produtivos os conhecimentos”. As organizações, ele diz, “tornam-se fundamentais para a

sociedade em todos os países desenvolvidos, devido a passagem de conhecimento para conhecimentos” (DRUCKER 1993, p. 28 apud KUNSCH, 2003). Esses conhecimentos são transmitidos através da comunicação entre os indivíduos com os quais se relacionam. A boa comunicação tende a tornar melhor o ambiente de trabalho e a produção de seus colaboradores fazendo com que determinem as circunstâncias na qual irão sobreviver.

Pinho define organização como “um grupo social que estabelece tarefas e, ou, padrões interpessoais de relacionamento para o alcance de objetivos específicos”. Assim, para esse autor, no nível operacional, a definição de comunicação organizacional pode ser colocada como “fluxo e o impacto de mensagens dentro de uma rede de relacionamentos internacionais” (TORTORIELLO et al., 1978, p.16 apud PINHO 2006)

A comunicação organizacional, ainda segundo Pinho,

é um processo evolutivo e culturalmente dependente de compartilhar informações e de criar relacionamentos em um ambiente projetado para um comportamento manejável, cooperativo, e orientado por objetivos. (WILSON et al., 1986, p. 4 apud PINHO 2006).

Assim o processo de criação e compartilhamento de informação poderá minimizar as incertezas causadas no ambiente. A comunicação é essencial para uma organização e pode ser compreendida através de mensagens, pessoas, significados e símbolos.

Esse compartilhamento de informações é a base das relações sociais entre os indivíduos que participam do processo de comunicação em uma organização. As relações sociais que ocorrem no processo de comunicação envolvem o emissor, o receptor e seus efeitos recíprocos um no outro à medida que se comunicam. Para Hall (1984, p.133), “quando um emissor é intimidado por seu receptor durante o processo de envio de uma mensagem, a própria mensagem e a interpretação dela serão afetadas.

Uma das questões mais desafiadoras para o sucesso da carreira do gestor contemporâneo, em qualquer ramo de negócio, é a superação da dificuldade de comunicar suas ideias de forma clara, objetiva e inteligente, e assim, motivar equipes, resolver problemas, aparar arestas e melhorar a qualidade do ambiente de trabalho nas organizações complementa Souza (2010, p.17).

O processo de comunicação nas organizações possui alguns elementos básicos para o envio e compartilhamento das informações e suas compreensões. “Para que uma comunicação eficaz ocorra, seis componentes são necessários: uma fonte de comunicação ou transmissor; uma mensagem ; um canal; um receptor; o feedback e o ambiente” (PINHO, 2006, p. 63).

A fonte de comunicação ou transmissor trata da pessoa que irá enviar a mensagem de forma falada, escrita, ou por meio de sinais. A forma como esta mensagem será recebida ou interpretada está diretamente ligada ao comportamento do transmissor. A mensagem é o conceito, o objetivo a ser passado para o receptor. O canal está ligado aos meios disponíveis para o envio da mensagem. O receptor é a pessoa que irá receber a mensagem. O feedback é a fase em que se conclui o recebimento da mensagem de forma compreendida pelo receptor.

O ambiente em que a comunicação acontece, dentro de uma organização, pode também ser definido como cultura organizacional. Para garantir uma boa comunicação é preciso atentar-se para análise do ambiente interno e externo relacionados à organização. Essa avaliação irá auxiliar no processo de escolha das formas e meios que melhores serão utilizados. O ambiente interno e externo da organização sofrem em seu cotidiano diversas interferências nas formas de aprendizagem dificultando o conhecimento necessário para o desenvolvimento da comunicação na organização. Nesse sentido é que Pinho (2006, p.65) argumenta que “um completo entendimento da comunicação requer o conhecimento do ambiente no qual as mensagens são transmitidas e recebidas”.

As organizações em geral, como fontes emissoras de informações para seus mais diversos públicos, não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou são automaticamente respondidos e aceitos da forma como foram mencionados, lembra Kunsch (2003, p.72). É preciso levar em conta, diz ela, os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo. “Daí a necessidade de ultrapassarmos a visão meramente mecanicista da comunicação para outra mais interpretativa e crítica”, ressalta a autora.

Os níveis de análise da comunicação nas organizações, dependendo de sua tipologia e de seus objetivos, são basicamente os que se referem ao indivíduo como receptor de informações, à organização e sua arquitetura funcional, ao ambiente e aos meios técnicos apresentados no ato comunicativo, continua Kunsch (2003). São várias as formas assumidas pela comunicação nas organizações, explica a autora: “algumas são totalmente interpessoais, outras dizem respeito a assuntos internos da organização; e outras, ainda, se voltam para os vínculos entre a organização e seu ambiente.” (KUNSCH, 2003, p. 79-78)

Os elementos que integram o processo de comunicação são utilizados nos cinco tipos de comunicação organizacional relacionados por Pinho (2006, p. 32-34): Comunicação Intrapessoal, Interpessoal, em Pequenos Grupos, Organizacional para Grandes Grupos e Organizacional Aberta. Vejamos como o autor vê esses elementos em cada tipo de comunicação:

- *A Comunicação Intrapessoal* “ocorre no interior do indivíduo; portanto, todos os componentes do processo (fonte, canal, destinatário) estão concentrados em uma mesma pessoa.”. É o conhecimento e avaliação de si mesmo;
- *A Comunicação Interpessoal* “é chamada comunicação interpessoal ou didática, apresentando como principal característica o fato de os papéis de emissor e de receptor serem exercidos, de modo recíproco, por dois ou mais indivíduos.” O diálogo entre duas ou mais pessoas, a troca de informação feita informalmente;
- *A Comunicação em Pequenos Grupos* “ocorre sempre que um pequeno número de pessoas se junta para determinado propósito”. São as reuniões formais que podem auxiliar em novas idéias ou resolução de problemas possibilitando maior interação e participação de todos os presentes;
- *A Comunicação Organizacional para Grandes Grupos* “tem lugar quando o grupo fica bem maior, o que possibilita a participação ativa de todos. As principais atividades de comunicação para grandes grupos são palestras em programas de treinamento, as conferências em eventos promovidos pela organização e os discursos em solenidades especiais.” Esse tipo de comunicação limita o transmissor há um feedback realizado somente por expressões corporais devido ao grande número de participantes;

- A *Comunicação Organizacional Aberta* pode ser classificada como interna e externa. A Comunicação Aberta Interna é utilizada para melhorar a eficiência das operações na organização. E a Comunicação Aberta Externa faz com que as relações da organização com o público sejam aprimoradas utilizando como ferramenta a publicidade e assessoria de imprensa.

Para entender como acontece e o que interfere no processo de comunicação nas organizações, além da percepção dos tipos de comunicação, é necessário atentar-se às barreiras que podem prejudicar a comunicação.

Segundo Kunsch (2003), as barreiras gerais podem ser de natureza mecânica, fisiológica, semântica ou psicológica:

- *Barreiras Mecânicas* estão relacionadas com os aparelhos de transmissão, ambientes e equipamentos inadequados que podem dificultar ou mesmo impedir a comunicação;
- *Barreiras Fisiológicas* dizem respeito aos problemas genéticos ou de malformação dos órgãos vitais da fala;
- *Barreiras Semânticas* são as que decorrem do uso inadequado de uma linguagem não comum ao receptor ou a grupos visados. Ou seja, os códigos e signos utilizados não fazem parte da linguagem conhecida em determinado ambiente organizacional;
- *Barreiras Psicológicas* são preconceitos e estereótipos que prejudicam a comunicação. São percepções equivocadas de acordo com determinadas crenças, atitudes, valores e cultura das pessoas.

Complementando a classificação de barreiras proposta por Kunsch, Pinho (2006, p.72) diz que diversas barreiras nas comunicações interpessoais e intrapessoais podem interferir e dificultar o processo de comunicação, tais como:

- *Diferenças nos Quadros de Referência* – Esta barreira está relacionada ao modo como as pessoas vêem e interpretam as mensagens devido as influências de experiências passadas, visão do futuro e vida atual;
- *Percepção Seletiva* – No processo de comunicação, o fenômeno da percepção seletiva pode assumir três formas distintas. A primeira é a atenção seletiva que determina as centenas de informações que atingem uma pessoa diariamente, embora apenas algumas delas sejam conscientemente



percebidas. A segunda é a barreira da distorção seletiva onde o receptor distorce a mensagem para ouvir o que deseja ou apenas captar aquilo que se ajusta a seu sistema de crenças. Ela deve ser superada pelo comunicador por meio de uma mensagem interessante, simples e clara, cuja repetição contribua para destacar os pontos principais junto aos participantes. A terceira é a retenção seletiva supõe que as pessoas não retêm todas as informações expostas. O comunicador deve se esforçar para que a mensagem contenha argumentos que estejam condizentes com as atitudes e crenças do receptor, o que, aliado à repetição da mensagem, deve contribuir para a sua retenção pelo público;

- Filtragem – É a manipulação da informação pelo emissor para que ela seja vista de maneira mais favorável pelo receptor. Os interesses e as percepções daqueles que fazem a síntese sobre o que é importante na informação resultam na filtragem;
- Sinais Misturados – Se refere à interrupção da comunicação quando são utilizados sinais misturados, ou seja, o envio de mensagens diferentes sobre um mesmo assunto para públicos diferentes. Isso além de confundir os receptores, os sinais misturados acarretam no descrédito ou na redução da credibilidade da fonte que transmitiu a mensagem;
- Sobrecarga de Informação – A sobrecarga de informação ocorre quando uma pessoa recebe muita comunicação proveniente das mais diversas fontes: e-mails, telefones, fax, reuniões e leituras profissionais. A sobrecarga leva as pessoas a selecionar, ignorar ou esquecer informações, o que resulta em perdas e em comunicação menos eficaz;
- Defesa – Quando uma pessoa sente-se ameaçada ou intimidada, a sua reação pode ser a defesa. Mensagens que provocam uma atitude de defesa constituem uma barreira na busca da confiança e da compreensão mútuas, pois provocam a hostilidade e criam ansiedade nas pessoas, tornando-as menos predispostas a uma comunicação aberta, franca e sincera;
- Linguagem – Reforça o fato de que as palavras têm significados diferentes para cada um. As definições das palavras são influenciadas por três variáveis principais: idade, educação e histórico cultural. A linguagem técnica

muitas vezes utilizada por diferentes tipos de profissionais, soam, contribuem de forma incompreensível para os novatos na área;

- Credibilidade do Transmissor – Se dá quando o nível de credibilidade do transmissor da mensagem é baixo. Quanto mais confiável é a fonte, maior será sua capacidade de entendimento;
- Medo da Comunicação – Faz com que a tensão ou a ansiedade relacionados à comunicação oral ou escrita prejudique a comunicação. Normalmente essas pessoas procuram outros meios de se expressar;
- Emoções – É uma agitação de sentimentos pessoais que podem afetar a interpretação de uma mensagem no momento que o receptor a recebe.

Para a superação dessas barreiras e/ou obstáculos, Pinho sugere oito regras práticas que podem auxiliar na transmissão da mensagem do comunicador organizacional.

- A primeira delas está relacionada ao esclarecimento de idéias antes de comunicá-las. A importância do planejamento e entendimento relacionado a mensagem a ser transmitida traz segurança e maior capacidade de transmissão da mensagem. É fundamental que os gerentes e profissionais exponham suas idéias com clareza e entusiasmo considerando as metas e atitudes dos indivíduos participantes;
- A motivação do receptor ao receber a mensagem deve ser estimulada por meio de seus interesses e necessidades.
- As diferenças e paradigmas podem influenciar a interpretação das mensagens, e para ser solucionadas, é importante expor objetivo das partes e discuti-la com o intuito de um acordo;
- O acesso à comunicação informal aumenta a confiança na organização. Poder falar sobre todos os assuntos, principalmente os mais delicados, diminui o impacto das informações negativas deixando-as imperceptíveis ou tratadas de maneira natural;
- Os sentimentos implícitos nos fatos dão força e convicção à mensagem. O transmissor da mensagem deveria explicar seus sentimentos pessoais e encorajar o receptor a fazer o mesmo. Assim ambos se relacionam intensamente com o fato e juntos buscam o objetivo final;

- O cuidado com o comportamento não-verbal causa impacto direto sobre o receptor. Aspectos sutis, como a expressão corporal e o tom de voz afetam a reação do ouvinte, despertando ou não seu interesse pelo assunto;
- O feedback é uma importante ferramenta para a certeza de como sua mensagem foi recebida e se chegou ao seu objetivo. A maneira mais eficaz de se obter um feedback é pedindo um resumo do que foi dito;
- Adaptar-se ao estilo de comunicação dos receptores é uma forma de comunicar com mais liberdade e de ganhar sua atenção.

A comunicação é discutida por diversos autores. Neste trabalho, foram utilizados conceitos explorados por Pinho e Kunsch. Seus conceitos, tipos, e barreiras foram resumidamente expostos neste capítulo para compreender a melhor forma de um gerente se comunicar com seus subordinados e com seus colegas, com vistas a chegar ao objetivo final que é o entendimento do receptor ao qual a mensagem é transmitida. Acreditamos que, com isso, a organização poderá desempenhar melhor suas funções e os seus colaboradores poderão compreender melhor qual o seu papel na organização e o que a organização espera deles.

## **2 AS INTERFERÊNCIAS EXISTENTES ENTRE OS MITOS SOBRE A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL, A ORATÓRIA E A FONOAUDIOLOGIA**

De acordo com Pinho alguns mitos existentes na comunicação organizacional podem contribuir para a criação de concepções equivocadas sobre a comunicação e o ato comunicativo, pois o conhecimento de muitas pessoas se refere a uma maneira de pensar coletivamente.

Um desses mitos está relacionado ao significado das palavras. Os significados são dados pelas pessoas de acordo com a sua interpretação e situação atual. Achar que as palavras tem o mesmo significado para todas as pessoas é um equívoco que pode acarretar a falta de compreensão do que se pretende transmitir impedindo, muitas vezes, a efetividade da comunicação entre superior e subordinado.

Outro aspecto a ser considerado na transmissão de informações entre gestores e suas equipes é a comunicação não verbal. A forma como falamos é tão importante como o que dizemos. As ações não verbais, como gestos, sinais, expressões do rosto e olhar, contribuem para a contradição das mensagens verbais, e isto faz com que as pessoas percam a credibilidade do que está sendo dito. Por isso, a importância da comunicação verbal aliada a comunicação não verbal.

Ainda segundo Pinho é preciso ser sensível aos pontos de vista das outras pessoas e levar em conta as suas habilidades de comunicação. A comunicação pode criar problemas e ajudar a resolvê-los. Muitos comunicadores ineficientes criam problemas, por não saberem usar a comunicação. Uma comunicação organizacional efetiva pode facilitar a solução de muitos problemas, mas não de todos eles. Ela pode ser boa ou ruim dependendo da forma como é empregada. Muitas vezes a qualidade da comunicação não está ligada a quantidade, nem sempre quanto mais se comunicar é o melhor.

Além do excesso de informações transmitidas, existem outros “ruídos” que dificultam o entendimento do que está se tentando comunicar. Considera-se ruído da comunicação

todo obstáculo que impede ou dificulta que a mensagem chegue bem ao interlocutor. Voz defeituosa, vocabulário pobre, expressão corporal inadequada, raciocínio truncado, vícios, informações distorcidas são alguns ruídos que podem comprometer o resultado de uma apresentação. (VOCÊ SA. Acesso em: 10 mar 2012)

Para evitar esses ruídos, aconselha Reinaldo Polito,

basta trabalhar no sentido de eliminá-los, como melhorar a qualidade da voz, aprimorar o vocabulário e a expressão corporal, aprender a concatenar o raciocínio de maneira lógica, afastar os vícios como "né?", "ta?" nos finais das frases e os ãããã, éééé nas pausas. (Ibid)

A comunicação não se trata de uma habilidade natural, este mito é empregado como desculpa para não se tentar ser um melhor comunicador, observa Pinho, ratificando o que prega Polito. A comunicação é uma habilidade aprendida, diz o autor. Segundo ele, nós adquirimos as habilidades comunicativas das nossas experiências e da nossa educação. E conclui: "Se aquilo que nós aprendemos é inadequado, é o momento de tomar a iniciativa para superar nossas limitações. A competência comunicativa pode ser aprendida e a prática pode nos ajudar a desenvolvê-la" (RICHMOND et al., 1992, p.16-19 apud PINHO 2006).

Para o aprimoramento de nossas habilidades comunicativas, podemos utilizar-nos de ferramentas que trabalham a boa comunicação. Este trabalho pode ser realizado através de cursos de oratória e retórica com o auxílio de um fonoaudiologista. Segundo o Dicionário Michaelis oratória é a arte de falar em público. Oratória ainda se refere à busca da beleza na fala (estilo), enquanto retórica é definida como a "arte da persuasão" Plebe (1978, p. 39).

Para Marília Viegas, estudante de oratória,

O desejo de comunicar-se é inerente a todo ser humano e o aprimoramento da oratória é um talento a ser alcançado. Uns o têm naturalmente e gratuitamente, como presente ou uma qualidade nata. Outros podem e devem desenvolvê-los com a prática, técnicas, conhecimentos, maturidade e sabedoria. (VIEGAS, 2012)

Os profissionais de fonoaudiologia estão aptos a exercerem funções que busquem o desenvolvimento e aprimoramento na comunicação das pessoas. De acordo com o Conselho Federal de Fonoaudiologia, a Fonoaudiologia é a ciência que

tem como objeto de estudo a comunicação humana, função neurológica mais complexa que o sistema nervoso pode

processar, quando se refere ao seu desenvolvimento, aperfeiçoamento, distúrbios e diferenças, em relação aos aspectos envolvidos na função auditiva periférica e central, na função vestibular, na função cognitiva, na linguagem oral e escrita, na fala, na fluência, na voz, nas funções estomatognáticas, orofaciais e na deglutição (CFFa, 2012).

O fonoaudiólogo é um profissional de Saúde e Educação, com graduação plena em Fonoaudiologia, que atua de forma autônoma e independente nos setores público e privado. É responsável pela promoção da saúde, prevenção, avaliação e diagnóstico, orientação, terapia (habilitação e reabilitação) e aperfeiçoamento dos aspectos fonoaudiológicos da função auditiva periférica e central, da função vestibular, da linguagem oral e escrita, da voz, da fluência, da articulação da fala e dos sistemas miofuncional, orofacial, cervical e de deglutição. Exerce também atividades de ensino, pesquisa e administrativas, conforme especifica o Conselho Regional de São Paulo em seu site (CRFa, 2012).

Os mitos aos quais nos referimos no início deste capítulo estão diretamente ligados as necessidades reais de aperfeiçoamento da comunicação nas organizações. Segundo pesquisa realizada pelo Grupo DMRH, consultoria de recursos humanos de São Paulo, com exclusividade para a revista *Você s/a* (edição 131, maio, 2009), 47,9% dos profissionais brasileiros estão insatisfeitos com a qualidade da comunicação no trabalho. As pessoas não entendem o que fazer para ser promovidas nem para cumprir suas tarefas direito. A entrevista realizada com mais de 1.300 analistas, coordenadores, supervisores, gerentes e diretores de diversas empresas do país, mostra que o problema de comunicação se multiplica conforme desce na hierarquia corporativa: “começa como uma marolinha na diretoria e se torna um tsunami quando chega ao analista”, afirma a reportagem sobre a pesquisa realizada. Cerca de 60% de todos os profissionais entrevistados não entendem quais são suas metas. “Se a empresa tem um presidente que não se comunica bem o risco de haver problemas é grande. A questão começa lá em cima, no “alto escalão”, diz a professora doutora Leny Kyrillos, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, que assessora executivos interessados em melhorar seu discurso. (VOCÊ SA. Acesso em: 10 mar 2012).

A pesquisa mostra ainda que a informação se perde quando passa pelo gerente. Normalmente, o gerente quer se comunicar, mas não cumpre bem a tarefa porque está sobrecarregado. “Comunicação requer tempo, mas as pessoas pulam etapas porque é preciso dar resultado rapidamente”, diz Martha Magalhães consultora de RH da DMRH. Para ela, quando o gestor se comunica mal, as informações estratégicas são disseminadas a conta-gotas.

O resultado é péssimo: sem compreender toda a estratégia, o subordinado interpreta a informação para cumprir suas metas e passa a atuar por conta própria. O gerente está na fronteira entre a alta direção e os escalões mais baixos e cabe a ele interpretar e repassar as informações estratégicas. (Ibid)

As empresas sabem que o problema existe e tentam contorná-lo. Entre as 150 melhores companhias do Guia VOCÊ S/A-EXAME – As Melhores Empresas para Você Trabalhar de 2008, uma parceria da Editora Abril com a Fundação Instituto de Administração, de São Paulo, 97% das organizações disseminam suas estratégias por meio dos líderes. Numa visão moderna de gestão, o papel do gestor não pode ser apenas transmitir a informação corretamente. “Ele precisa criar um ambiente em que as pessoas possam discutir e questionar as informações”, diz Jacqueline Resch, sócia-diretora da consultoria Resch Recursos Humanos, do Rio de Janeiro. Depois de melhorar a qualificação dos gestores de uma empresa em comunicação, ela concluiu que, “com maior transparência, as pessoas compreenderam os rumos que a companhia queria tomar e o papel delas.”

Escrever não é falar. Para ter sucesso na linguagem escrita, é preciso dominar vocabulário, gramática e construção das frases. O maior problema dizem os especialistas, ocorre quando se tenta escrever da mesma forma que se fala. Nesse caso, o resultado pode ser um texto incompreensível.

Como já enfatizamos no início do capítulo, mais que mil palavras as informações que você emite com o rosto, os braços e o tom de voz causam mais impacto do que o conteúdo que está sendo passado. Uma pesquisa da Universidade da Califórnia, nos Estados Unidos, concluiu que 93% da eficácia da comunicação deve-se ao tom e à intensidade da voz, aos gestos e às expressões corporais. “Prevalece a mensagem transmitida pela comunicação não-verbal”, diz Leny Kyrillos, fonoaudióloga da PUC-SP.

Prestar atenção ao corpo, a forma como alguém gesticula sinaliza o que ele sente. Uma posição ereta, olhando as pessoas de frente e braços voltados para quem está falando dá a ideia de acessibilidade e entusiasmo. Cruzar os braços ou manter os ombros caídos podem causar o efeito contrário. O rosto e a boca também são agentes importantes de uma comunicação eficiente. Um dos elementos mais importantes é a voz. Contam o tom, o volume e a entonação para se passar a interpretação desejada. Não adianta, por exemplo, manter o tom grave — que gera a sensação de seriedade e firmeza — para motivar e entusiasmar o time. Prefira um tom mais leve e alegre. “O segredo é saber variar e combinar todos estes elementos para serem usados de acordo com a informação e a sensação que queira produzir nos outros”, diz ainda Leny Kyrillos.

O profissional que não souber falar em público correrá o risco de truncar o desenvolvimento da sua carreira, e, em alguns casos, até perder as posições conquistadas. Quanto mais o profissional sobe na hierarquia da empresa mais dependerá da comunicação e menos do conhecimento técnico, pois deverá participar de reuniões, processos de negociação, apresentação de projetos, e demais atividades que exigem bom desempenho da comunicação verbal. É preciso se preocupar em entender seus interlocutores, conhecendo suas intenções, interesses, preocupações, e o que provoca suas resistências dificilmente para conseguir envolvê-los e conquistá-los. (VOCÊ S/A. Acesso em: 10 mar 2012.).

A melhor forma para se transformar uma reunião em momento produtivo para vender ideias, alinhar projetos e entender o que o superior espera de você é através do aperfeiçoamento da habilidade de comunicação. O condutor deve chegar preparado a reunião, e dominar o assunto. Isso ajudará a não perder o raciocínio com interrupções, problemas técnicos ou nervosismo (VOCÊ S/A. Acesso em: 10 mar 2012.).

Para Reinaldo Polito, os dois problemas mais comuns apresentados pelos profissionais que procuram seu curso são o medo de falar em público e a falta de ordenação da fala. O nervosismo, quase sempre, impede que explorem de forma ampla o conhecimento que adquiriram com a experiência e o estudo, de usar de maneira adequada suas características e atributos pessoais, como ao bom humor e a capacidade de associar informações. Enquanto que a falta de



ordenação da fala prejudica a sequência lógica do raciocínio e faz com que o profissional se perca na organização de suas ideias. Isso dá devido a falta de orientação apropriada e ausência de prática suficiente. Alguns até têm oportunidade de praticar, mas não conseguem, sozinhos, observar onde estão os problemas da sua comunicação e passam a vida insistindo nos mesmos erros.

Ainda segundo Reinaldo Polito, em um processo de comunicação saber ouvir é importante para saber que tipo de comunicação é mais adequado àquela circunstância. Porém, de nada adiantará saber ouvir se o profissional não souber transmitir com eficiência a mensagem. É possível dizer que uma competência não vive bem sem a outra. A maior dificuldade em se fazer entender nas reuniões aparecem quando as questões emocionais vêm à tona. Com receio de comprometer a reputação ou prejudicar a imagem profissional as pessoas defendem emocionalmente seus pontos de vista, independentemente de terem ou não razão. A saída é tentar entender os motivos dessa posição defensiva e procurar afastar os entraves emocionais antes de combater a posição contrária, recomenda Polito.

Qualquer pessoa, desde que tenha vontade, disposição e seja determinada poderá aprender a falar bem em todas as circunstâncias. O melhor caminho é aproveitar desde cedo todas as oportunidades para falar em público, especialmente na época escolar quando os erros ainda não prejudicam a imagem profissional. Quem não aproveitou as oportunidades para praticar e se desenvolver poderá fazer um bom curso ou ler livros que tratam desse tema. Muitas pessoas que procuraram o seu curso de oratória e se dispuseram a aprender conseguiram desenvolver excelente nível de comunicação, afirma, finalmente, Reinaldo Polito. Para ele, o medo de falar em público pode acarretar muitos problemas na comunicação. Ocorre que o maior defeito de quem fala em público é não saber ordenar o pensamento. As pessoas, na sua imensa maioria, não sabem iniciar, desenvolver e concluir uma apresentação. Um grave, pois sem saber como concatenar o raciocínio, dificultarão não apenas o entendimento dos ouvintes, como também sua própria exposição.

Algumas orientações do autor são sugeridas para que se possa organizar melhor sua ideias e mensagens no momento da sua apresentação:

- *Faça uma introdução correta* - Para conquistar a simpatia dos ouvintes inicie fazendo alguns elogios sinceros e apresente-se demonstrando de forma gentil como está envolvido com aquele ambiente e com tema que pretende desenvolver. Para conquistar a atenção logo nos primeiros momentos use uma frase de impacto, conte uma pequena história, levante uma reflexão ou mostre os benefícios que o público terá com o tema. Evite iniciar dando sua opinião sobre assuntos que possam contrariar os ouvintes. Comece concordando com os pontos comuns e depois de quebrar as resistências manifeste sua forma de pensar.
- *Prepare o assunto de forma conveniente* - Comece essa segunda etapa contando qual o assunto que pretende desenvolver, o problema que deseja solucionar e as partes do assunto que tem intenção de cumprir. Sabendo qual o assunto que irá abordar, o problema a ser solucionado e as partes que serão cumpridas, os ouvintes acompanharão com maior facilidade sua exposição.
- *Aplique tudo o que foi preparado* - Desenvolva o assunto proposto, solucione o problema e cumpra as etapas prometidas. É aqui, neste momento que você irá também apresentar seus argumentos. E se encontrar resistência dos ouvintes deverá refutar essas objeções.
- *Finalmente a Conclusão* - Capriche no encerramento e reserve o momento de maior emoção para o final. Em uma frase ou duas comente qual foi assunto abordado e termine fazendo com que os ouvintes reflitam ou ajam de acordo com sua mensagem.

Caso as dificuldades ao aplicar essas dicas persistam plano na próxima apresentação, ele ainda propõe outro esquema:

- Conte sobre o que vai falar
- Fale
- Conte sobre o que falou.

Assim, observa-se a importância do estudo e aprimoramento da comunicação para as relações humanas, principalmente entre superiores e subordinados, através do estudo e prática da oratória. O desenvolvimento das habilidades de comunicação contribuem para um melhor funcionamento e

rotina das organizações, otimizando as relações entre os profissionais, o entendimento do que deverá ser realizado e o objetivo da organização.

### 3 AS HABILIDADES EXIGIDAS DE UM GERENTE

O trabalho de um gerente está diretamente ligado a quatro fatores críticos: liderança, conhecimento, metodologia e capacidade de comunicação. Isso explica o fato de o gestor ter que ser negociador, educador, e animador de processos, para atender às exigências da nova maneira de liderar afirma Souza (2010, p.18).

Atualmente o que mais estressa uma equipe é a falta de clareza e incoerência estratégica. Grande parte das equipes trabalham sem objetivos claros. Não sabem dizer qual sua meta prioritária. E para obter consistência e confiança de sua equipe, um líder precisa ser claro e transparente em relação ao norte estratégico e ao verdadeiro objetivo da estratégia, complementa Eduardo Carmello, diretor de Enthusiasmos Consultoria em Talentos Humanos.

Está cada vez menor o espaço para aqueles que insistem em gerenciar com o chicote nas mãos, com grosserias e berros e formação de panelinhas de puxa-sacos. A principal estratégia para o sucesso entre a liderança e suas equipes é o diálogo. Estamos em plena era de revoluções dos fazeres humanos, na sociedade da informação, da liberdade de imprensa, e tecnologia da informação, estamos obrigados a conviver socialmente, aceitar as diferenças e a ouvir os demais pontos de vista sobre qualquer assunto. O ideal é construir relacionamentos que possibilitem agir proativamente em relação às mudanças e a concorrência e buscar parcerias entre empresa e equipes, complementa Souza.

Para que uma comunicação seja eficaz, é necessário compreender o nível de complexidade que a empresa vive, seu nível de maturidade emocional e técnica, assim como o contexto de mercado com que ela se depara. As práticas e os procedimentos formais são de extrema valia, pois reduzem o risco financeiro e social decorrentes das variáveis de contexto, de sistemas e de performance humana. Quando essas práticas de comunicação são bem estruturadas geram agilidade, segurança e confiança para que a equipe tome decisões consistentes, rápidas e precisas, diz Eduardo Carmello.

E destaca as práticas mais utilizadas para estimular a comunicação entre o líder e equipe: a comunicação um a um, ou seja, *face to face*; *CoffeePot*

*Communications*; *feedback* orientado a resultados; palestras; espaços de discussão e capacitação; reuniões em pequeno grupo; vídeo conferências; caixa de sugestões; conversações via telefone; *voice mail*; *e-mail*; reuniões em grande grupo; notas escritas à mão; cópias avançadas de agendas; fax; menos inter-escriitórios; discursos formais; cartas; newsletters; relatórios. Visto que os melhores resultados são observados através das práticas de comunicação um a um, ou seja, a *face-to-face*, *feedback* orientado a resultados, espaços de discussão e capacitação.

Quando o líder não consegue tornar eficaz a comunicação há a perda de tempo, dinheiro, conhecimento e energia humana, gerando um clima de hesitação e passividade dentro da organização. Nunca é demais ressaltar que uma comunicação eficaz é sempre uma via de mão dupla: o gestor orienta e capacita a equipe para a busca de resultados e a equipe mune de informações relevantes o líder sobre as necessidades e expectativas dos clientes, criando um alinhamento entre aprendizagem das necessidades e dos desejos do mercado e a transformação dessas informações em vantagem competitiva para a organização.

Para Souza (2010, p. 77) “Dos gestores, espera-se que levem diretrizes, metas e os objetivos da alta direção até as bases, e as reivindicações, dúvidas e propostas das bases para o topo da pirâmide. Sua função também é a de um educador, formador e líder de quadros, equipes, pessoas capazes de absorver novas tecnologias e conhecimentos, de superar desafios aprendendo a aprender, e trabalhando com segurança, de maneira sustentável, com respeito ao meio ambiente”. E propõe, assim como Eduardo Carmello, a comunicação face a face, para promover a liderança e interagir com as áreas de comunicação corporativa a fim de promover a melhora contínua de seu relacionamento com as equipes”

Para promover a comunicação no dia a dia, a comunicação face a face, é essencial que os gestores estejam atualizados com a comunicação da empresa. Os veículos de comunicação empresarial são essenciais como ferramenta de trabalho gerencial. O líder que não acompanha as publicações da empresa por falta de tempo, deixa claro sua desorganização ou alienação. A comunicação interna e externa da empresa são de suma importância para a interação com a equipe.

Mobilizar as pessoas para garantir que o processo seja bem-sucedido é o desafio da comunicação gerencial, e faz dela parte fundamental do sistema e comunicação interna das organizações. O bom relacionamento interno da empresa é essencial para o sucesso, principalmente quando se trata do alinhamento dos empregados e objetivos estratégicos. Esta é a tarefa de responsabilidade das lideranças por meio da comunicação gerencial. Um poderoso instrumento de gestão destinado a motivar, educar, criar processos de participação dos empregados nos processos de melhoria contínua de seu trabalho, conclui Souza (2010).

Alguns aspectos importantes são citados por Souza (2010) ao se preparar para uma reunião:

- Planeje o que irá dizer e fazer, preparar-se para ouvir;
- Faça uma lista das conversas importantes que deverá ter com sua equipe;
- Pesquise e avalie com profundidade os conteúdos a serem tratados, e se possível envolva a equipe na pesquisa e elaboração do trabalho;
- Realize reuniões curtas e esclarecedoras. Avalie corretamente o tempo disponível para a apresentação e evite falar demais. É melhor que realizar uma reunião interminável sem conteúdo;
- Escreva em tópicos os principais temas a serem abordados;
- Faça a reunião de pé. Assim demonstrará que seu objetivo não são longas discussões;
- Vá direto ao assunto, respondendo o 5W + H – o que, quem, quando, onde, como e por que;
- Demonstre atenção ao que está sendo dito ou exposto;
- Dê retorno durante as falas;
- Exponha sua opinião como complemento;
- Dê o máximo de atenção à linguagem corporal, posturas relaxadas podem demonstrar desatenção e desrespeito com quem está falando;
- Caso alguma coisa saia fora do esperado. Solicite de sua equipe uma reflexão sobre o assunto e peça um levantamento de dúvidas e sugestões para o próximo encontro;

- Relacione os objetivos a curto, médio e longo prazos da apresentação e defina a hierarquia dos assuntos a serem tratados de acordo com sua importância estratégica;
- Envolver sua equipe na definição dos locais e os recursos necessários para a realização das reuniões.
- Respire fundo antes de começar a sua fala e procure respirar pausadamente ao longo da apresentação. Isso poderá ajudar a manter o controle da voz, a evitar que ela fique tremula, e transpareça insegurança; Continue falando enquanto durante a troca dos slides, ao escrever no flipchart, ou se utilizar algum outro recurso;
- Mantenha o tom de voz de acordo com o ambiente, sem falar alto ou baixo demais; Aumente o volume da voz caso precise virar de costas para o público; Alterne o tom de voz, dando ênfase à apresentação de ideias mais fortes, inovadoras ou polêmicas, evitando a dispersão dos participantes. Isso ajudará na transmissão de ideias;
- Mantenha o microfone a uma distância correta para evitar a distorção na voz e má compreensão dos participantes;
- Utilize vocabulário adequado ao grupo, evitando expressões técnicas ou profissionais que não sejam de conhecimento de todos;
- Evite termos ou cacoetes de dicção (“tá”, “né”, “ok”, “então”, “entendeu” etc.) Use “nós” em vez de “eu” ou “vocês”;
- Caso tenha algum imprevisto com a sonorização do ambiente, como microfonia, continue a apresentação com segurança e se for oportuno aproveite para brincar com o ocorrido.

Reinaldo Polito enfatiza alguns passos importantes para uma boa oratória em seu artigo intitulado “Cinco passos para você ter sucesso na comunicação”:

- 1º passo - o *conteúdo* - De todos os atributos da comunicação, o aspecto mais importante para que se possa influenciar os ouvintes é o conteúdo. Todos os oradores que venceram os concursos de oratória demonstraram preparo e domínio sobre o tema. Saber muito mais do que precisará para o momento poderá trazer segurança e credibilidade.

- 2º passo - *a emoção* - Não basta apenas conhecer a matéria que irá expor. Para ser bem-sucedido é preciso falar com energia, disposição, entusiasmo - com emoção.

Não demonstrar interesse e disposição para falar sobre determinado assunto, não despertará nos ouvintes simpatia e envolvimento pelo tema apresentado. É preciso estar envolvido e interessado pela causa que abraçou e pela mensagem que irá transmitir.

- 3º passo - *a voz* - Independentemente da qualidade estética da voz, falar com firmeza e demonstrar personalidade na maneira de se expressar sem agredir os ouvintes com volume um pouco acima do que seria suficiente para que pudessem ouvi-lo.

Esse volume adicional poderá demonstrar de forma mais evidente sua disposição, envolvimento e interesse pelo tema da exposição. Lembre-se também de alternar o volume da voz e a velocidade da fala para construir um ritmo agradável e interessante.

- 4º passo - *os ouvintes* - Falar em público não é uma representação teatral. O conteúdo da mensagem e a forma como você se expressa deve levar em conta sempre os ouvintes. Tudo deve ser feito pensando nas características e nas aspirações da plateia.

O volume da voz, o tipo de vocabulário, o tamanho e a extensão dos gestos, enfim todos os aspectos da comunicação precisam atuar em harmonia para conquistar os ouvintes. Antes de se apresentar dedique-se a esta reflexão: quem são os ouvintes e como devo me comportar para que a mensagem possa chegar de maneira interessante até eles.

- 5º passo - *a naturalidade* - O conhecimento, a emoção, a voz e a propriedade como a comunicação deve considerar os ouvintes são atributos que precisam atuar de forma harmoniosa e natural. Quanto mais espontânea for a sua maneira de se comunicar, mais confiança você sentirá e mais respeito e admiração terá do público.

O ego e o estilo de liderança – personalidade do líder – pode algumas vezes se sobrepor aos objetivos estratégicos, trazendo inúmeros problemas para a equipe; A estrutura altamente hierarquizada, verticalizada, impede a equipe de oferecer feedback aos principais gestores da organização. Quando rastreamos as falhas de comunicação, percebemos que é muito difícil para as



equipes oferecerem feedback franco e honesto sobre a performance de seus superiores. O rigor técnico e a tolerância ao erro são desiguais entre os diferentes níveis hierárquicos. Egos inflados, hierarquia inconsistente, incentivos injustos, tratamento desigual de performance, estrutura verticalizada são influenciadores negativos na comunicação e, conseqüentemente, na performance da empresa, ressalta Eduardo Carmello.

Em entrevista realizada com o Sr. Mauro Wu, administrador, consultor e analista de marketing político e diretor do Instituto Brasileiro de Desenvolvimento da Comunicação – IBRADEP – que promove o curso “A arte de Falar em Público” ministrado por Gilda Fleury Meirelles também diretora do Instituto, foram esclarecidas algumas questões sobre as habilidades e dicas necessárias para uma boa gestão.

Ele explica que apesar de a comunicação oral ser um ato natural do ser humano, se expor a um determinado público ou plateia exige treinamento permanente de acordo com a característica de cada público. Os gestores e líderes na comunicação com os seus públicos, precisam antes de tudo conhecê-los como indivíduo e coletivamente para assim, definir de forma objetiva, clara e precisa sobre o que precisa informar.

E complementa ao dizer que falar em público não é um dom, falar em público exige um treinamento permanente. Os profissionais que procuram os cursos promovidos pela instituição – IBRADEP – ao longo de 24 anos, possuem a necessidade em conhecer e responder o desafio de falar em público, e é normalmente formado por executivos com e sem formação superior; funcionários públicos dos Três Poderes e instâncias; professores, etc.

Foi realizada ainda uma entrevista com a fonoaudióloga Marília Costa que observa a melhora dos resultados de comunicadores que procuram a fonoaudiologia. Dentre os profissionais que mais procuram esta área estão: Advogados, executivos promovidos a gerências e direção de empresas jornalistas em geral, professores, esportistas que necessitam vender a sua imagem, ou seja, diferentes áreas, mas todos com o objetivo de melhorar seu desempenho ao falar em público que muitas vezes é prejudicado por má postura, timidez, articulação incorreta, má dicção, gagueira, ritmo acelerado ou lento demais.

E menciona como habilidades essenciais para a comunicação nas organizações uma boa voz, dicção clara, bom ritmo, conhecimento do assunto, articulação correta, interpretação, boa postura, e uma imagem correta da profissão. Para melhorar a comunicação é importante preparar um discurso ou reunião dividindo-o em parágrafos, ler o menos possível, e fazer a leitura oral diária de um parágrafo com no mínimo três repetições até que se sinta um bom ator.

## 4 PESQUISA

Ao buscar compreender a importância do estudo e aprimoramento da comunicação organizacional através da oratória para o melhor desempenho de gestores e equipes, foi realizada uma pesquisa exploratória quantitativa na empresa Checon Pesquisa com os estagiários do departamento de pesquisa e sua gerente, moderadora e analista de pesquisa, Juliana Pontes Codeço. É importante salientar que a pesquisa mencionada só pode ser realizada por se tratar de uma pesquisa acadêmica cujo assunto não exercia nenhuma interferência ao trabalho da empresa.

A Checon Pesquisa foi criada em 1992 para atender a área de pesquisa e opinião de mercado com o objetivo de fornecer aos seus clientes informações seguras capazes de auxiliar em tomadas de decisões. A empresa trabalha de forma horizontal, com um organograma onde as instâncias de poder mais alto da empresa estão próximas aos níveis operacionais.

Organograma:

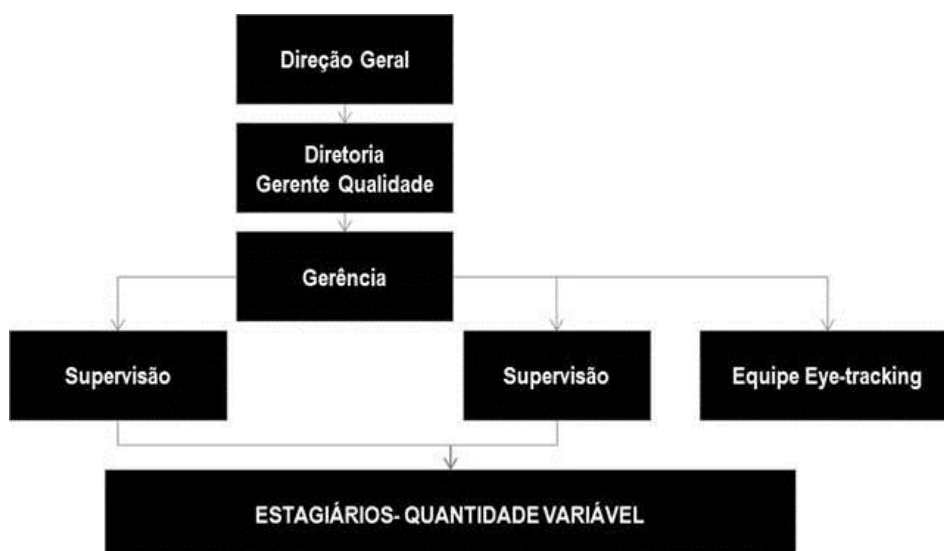


Figura 1 – Organograma da Empresa

- **Direção Geral** - departamento responsável pelos briefings, contratos e atendimento ao cliente, pela análise dos resultados e sua apresentação do ao cliente;
- **Diretoria Gerente de Qualidade** – responsável pelo controle da gestão de qualidade ISO 20.252, certificado que atesta a qualidade e excelência das

empresas de pesquisa social, de opinião pública e de mercado. E auxilia no atendimento aos clientes e análise de resultados;

- Gerência – Responsável pela seleção, acompanhamento e treinamento da equipe, análise das pesquisas e consolidação dos resultados;
- Supervisão – Assistência às funções exercidas pela gerência: treinamento e orientação à equipe, e consolidação dos resultados da pesquisa.
- Estagiários – São divididos nos turnos matutino, vespertino e noturno, e em cada turno encontram-se atribuições diferentes: realização de pesquisas quantitativas feitas por telefone, recrutamento para pesquisas qualitativas, acompanhamento de grupos focais para análise de posturas, transcrição das pesquisas qualitativas com seleção de frases marcantes para a elaboração do relatório, e acompanhamento de campo, críticas e checagens de questionários com a interpretação de respostas, edições de áudio e vídeo, demais atividades necessárias para a realização das pesquisas.

A empresa recebe em média dois novos projetos por mês e esses exigem o treinamento específico com toda a equipe para a realização de cada projeto. Os treinamentos básicos acontecem sempre no início de cada projeto, com a duração média de 6 horas e a rotatividade da equipe de estagiários é consideravelmente alta, em média 4 novas contratações por semana em cada turno, exigindo aproximadamente dois treinamentos extras por semana.

A pesquisa desenvolvida com os estagiários e gerência da empresa tem como objetivo identificar as suas necessidades de informação e de comunicação, e permitir analisar a importância do estudo da oratória para melhores resultados na comunicação organizacional na visão de seus colaboradores. Contamos ainda com as respostas da Sócia/ Diretora Rosangela Checchia na entrevista direcionada aos gestores para melhor avaliação dos resultados.

Foram utilizadas como base as questões do teste realizado pela revista Você S/A com o objetivo de permitir ao leitor avaliar os aspectos mais importantes da comunicação e questões trazidas após a realização da entrevista com a fonoaudióloga Marília Costa, citada no capítulo 3 deste trabalho (Disponível em: Você S/A, Acesso em: 10 mar 2012). Cada entrevistado respondeu as questões em seu ambiente de trabalho, utilizando-

se de sua ferramenta de rotina (microcomputador) com intuito de não prejudicar suas atividades diárias.

#### 4.1 – A Pesquisa

Questões utilizadas nas entrevistas com a equipe de estagiários, 10 entrevistas realizadas, 12 questões:



Figura 2 – Dados questão 1.

O resultado dessa questão auxilia na percepção da ansiedade e/ou insegurança existente comprometendo o desempenho da comunicação. O resultado obtido na pesquisa conclui que um número considerável de pessoas sente-se desconfortável diante de uma situação na qual tenha que se expor.



Figura 3 – Dados questão 2.

Uma das barreiras da comunicação está ligada ao comportamento não-verbal, a forma como é transmitida uma mensagem pode muitas vezes influenciar na reação do receptor, conforme citado por Pinho no capítulo 1. Este assunto é mencionada por Souza ao dizer que “O ideal é construir relacionamentos que possibilitem agir proativamente em relação às mudanças e a concorrência e buscar parcerias entre empresa e equipes”. “A principal estratégia para o sucesso entre liderança e suas equipes é o diálogo”.

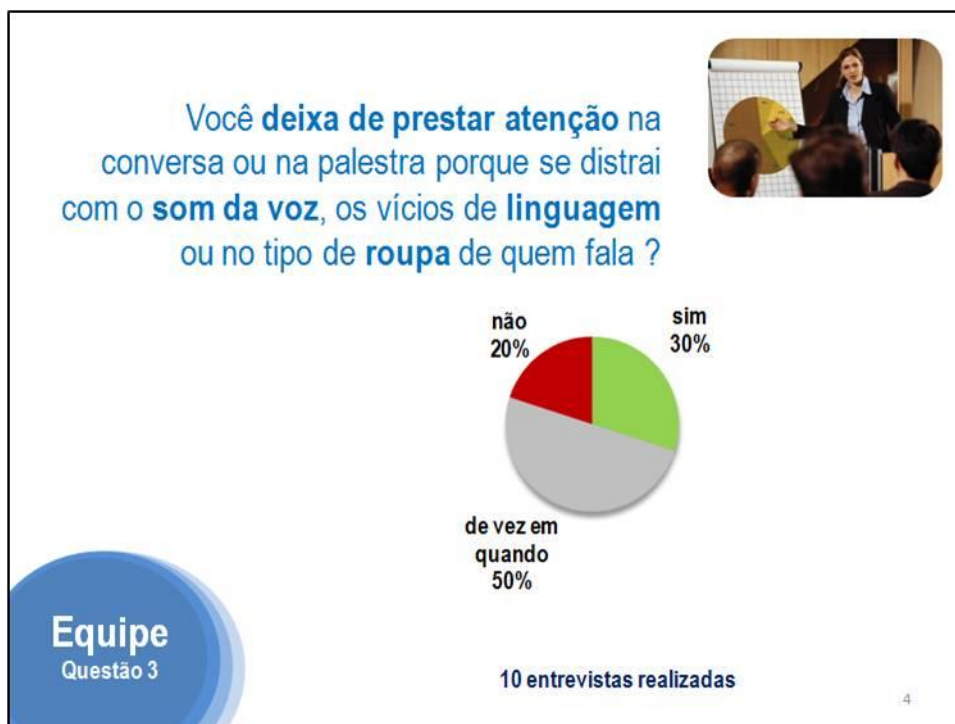


Figura 4 – Dados questão 3.

Trata-se de algumas das barreiras físicas que dificultam a comunicação eficaz entre o transmissor e o receptor da mensagem, a comunicação é bloqueada por fatores físicos, segundo Kunsch.

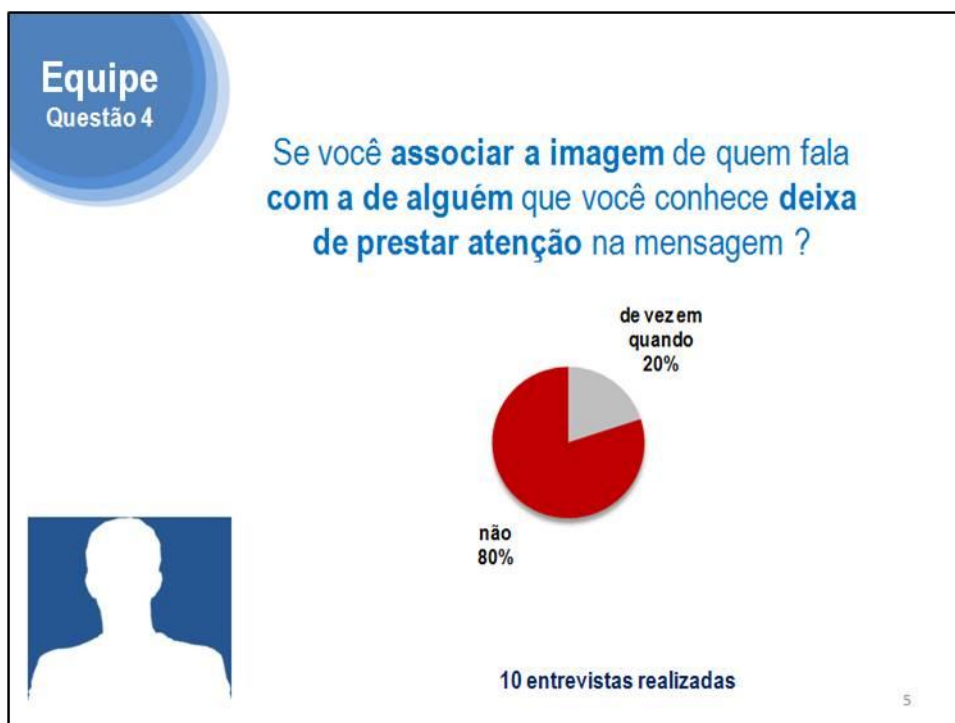


Figura 5 – Dados questão 4.

O sucesso na comunicação é consequente da forma como a mensagem é transmitida. Identificar as principais características dos receptores, e atentar-se

ao volume da voz de acordo com o ambiente, o tipo de vocabulário, o tamanho e extensão dos gestos, ajudam a conquistar os ouvintes e a evitar a dispersão para aspectos menos importantes durante a transmissão da mensagem.



Figura 6 – Dados da questão 5.



Figura 7 – Dados da questão 6.





Figura 8 – Dados das questões 7.

Envolver a equipe nos assuntos tratados durante a reunião e aplicar a prática do *feedback* para assegurar que sua mensagem foi transmitida com eficácia e eficiência pode auxiliar em melhores resultados da equipe.

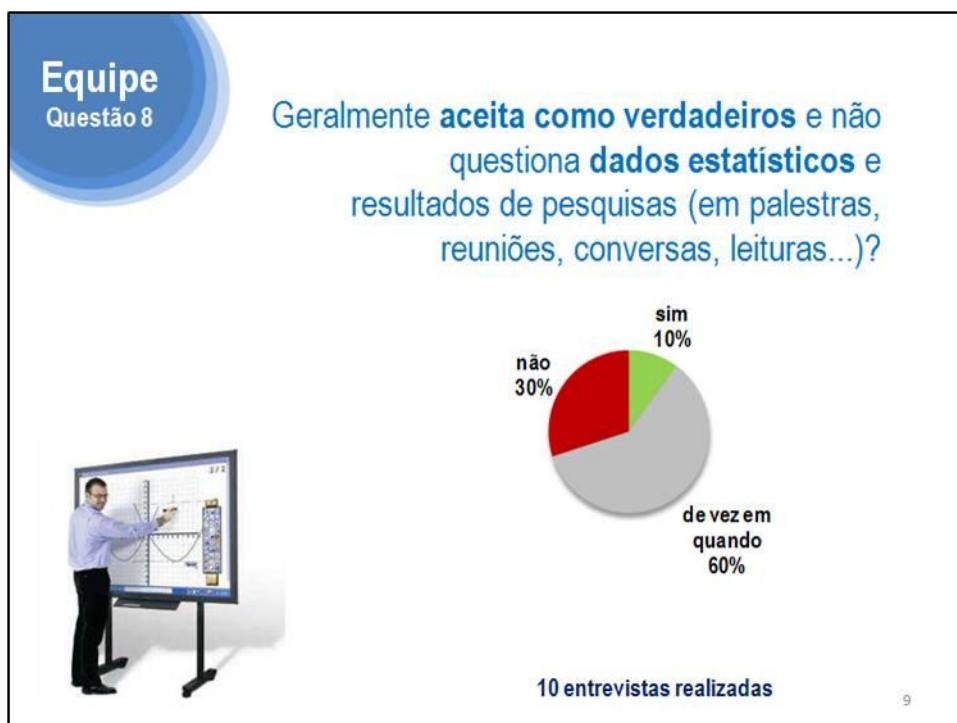


Figura 9 – Dados da questão 8.



Figura 10 – Dados da questão 9.



Figura 11 – Dados das questões 10.

Reinaldo Polito e Souza enfatizam no capítulo 3 a importância de estar atualizado com a comunicação da empresa, e máximo conhecimento dos assuntos a serem tratados para que não se perca a credibilidade de sua equipe. “Quanto mais confiável é a fonte, maior será sua capacidade de

entendimento”, frase citada no capítulo 1 com referencia a uma das barreiras da comunicação, Kunsch.



Figura 12 – Dados da questão 11.



Figura 13 – Dados das questão 12.

As duas últimas questões da entrevista realizada com colaboradores da empresa Checon Pesquisa demonstram o real interesse das pessoas em se

aprofundar nos aspectos importantes da comunicação. Considerando o conhecimento das técnicas de oratória um recurso ideal para a melhor comunicação organizacional, entre líderes e equipe.

Questões utilizadas na entrevista realizada com a gerente Juliana Codeço e a sócia/ diretora Roseane Checchia, 16 questões:



Figura 13 – Dados da questão 1, gerentes.

Considerar as características dos receptores da mensagem ajuda a manter o público envolvido durante a reunião. Esta é uma das preocupações já mencionadas para evitar a dispersão do público.



Figura 14 – Dados da questão 2, gerentes.



Figura 15 – Dados da questão 3, gerente.





Figura 16 – Dados da questão 4, gerentes.

As questões 2, 3 e 4 envolvem algumas das dicas apresentadas no capítulo 3 por Souza e Reinaldo Polito. Planejar, pesquisar e avaliar com profundidade o assunto a ser tratado pode auxiliar na transmissão da mensagem. O domínio do assunto traz segurança e credibilidade ao gestor.



Figura 17 – Dados da questão 5, gerente.



Figura 18 – Dados da questão 6, gerentes.

A importância do volume da voz e a gesticulação durante a apresentação precisam atuar em harmonia levando em consideração as características dos receptores da mensagem. Tais gestos podem demonstrar interesse, envolvimento e disposição com relação ao assunto tratado, e assim persuadir melhor a equipe.



Figura 19 – Dados da questão 7, gerente.

A elaboração do roteiro, planejamento, da apresentação com antecedência pode ajudar a não perder o raciocínio com interrupções, problemas técnicos ou nervosismo durante a apresentação, citado no capítulo 2 com base no artigo da revista Você S/A.



Figura 20 – Dados da questão 16, gerente.

O desinteresse total da direção e gerência da empresa por um curso de oratória, é curioso e contraditório a algumas questões anteriores. Conversei diretamente com a gerente, Juliana Codeço, sobre esta questão e ela informou que sua resposta está ligada uma experiência ruim com um curso já oferecido pela empresa.



## CONCLUSÃO

Identificamos de acordo com os objetivos citados no início do projeto a importância da comunicação e a influência da comunicação oral dos gerentes no cumprimento nas metas organizacionais. Após a realização desta pesquisa, podemos afirmar que uma comunicação eficiente é a consequência da boa compreensão quando realizada, de forma eficaz, pelas lideranças com suas respectivas equipes. Assim, suas necessidades se tornarão realidade, através da comunicação e da transformação da mensagem em fatos.

Ficou claro para nós que, como afirmam os autores consultados ao longo desta pesquisa, a visão da comunicação como elemento crítico de reflexão contribui para o sucesso das empresas e organizações contemporâneas. E ainda que o sucesso entre líderes e equipe está no diálogo, e nos relacionamentos que possibilitam ações proativas. É através das lideranças que as pessoas reagem de maneira positiva ou negativa criando o clima organizacional agradável ou não.

Reportando-nos às afirmações de Pinho, citado neste trabalho, acreditamos que a forma com falamos é tão importante como o que dizemos. As ações verbais, e expressões corporais utilizadas de maneira inadequada contribuem para a contradição da mensagem a ser transmitida, podendo causar insegurança do receptor com relação ao que foi dito. A comunicação é uma habilidade a ser aprendida, podendo adquiri-la com experiência, treinamento, estudo, prática e educação.

É preciso se atentar aos ruídos que possam confundir a comunicação e dificultar o entendimento das mensagens. Conforme vimos no estudo realizado, a superação da dificuldade de comunicar suas ideias de forma clara, objetiva e inteligente, propicia a motivação de equipes, a resolução dos problemas, aparar arestas e melhorar a qualidade do ambiente de trabalho nas organizações.

O estudo da oratória vem como instrumento para aprimorar as habilidades comunicativas a auxiliar de forma persuasiva os interesses propostos contribuindo para o melhor desempenho das organizações.

Ainda por meio deste trabalho, após realizar levantamento sobre as habilidades/dificuldades dos gerentes da Checon Pesquisa na transmissão de informações estratégicas para seus subordinados, podemos concluir que (os principais resultados da pesquisa com a Checon, a percepção dos empregados e dos gestores afirmam a importância da comunicação entre líderes e equipe. A autoconfiança de um líder transmitida durante uma reunião que tenha o objetivo de informar ou até mesmo passar orientações estimula positivamente a produção dos colaboradores na organização.

Como proposta para melhorar a comunicação oral dos gerentes com vistas a ampliar o entendimento, por parte dos subordinados, das informações organizacionais estratégicas, sugerimos o estudo e prática dos exercícios propostos na oratória focado na comunicação organizacional.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **KUNSCH, Margarida Maria Krohling**. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. 4. Ed. Revisão atual e ampliada – São Paulo: Summus, 2003.

BRASIL. **PINHO, J. B.** Comunicação nas Organizações. Viçosa> Ed. UFV, 2006.

BRASIL. **SOUZA, José Eustáquio Oliveira de**. O Gerente Comunicador: Um Guia Prático da Comunicação Gerencial. São Paulo: Aberje, 2010

BRASIL. **TORQUATO, Gaudêncio**. Tratado de Comunicação Organizacional e Política. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

BRASIL. **REVISTA VOCÊ S/A**. Edição 131, mai. 2009. Disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br/edicoes-impressas/131.shtml>>. Acesso em: mar 2012.

BRASIL. **O PODER ENERGÉTICO DA VOZ**. Marília Costa. Disponível em: <<http://www.opoderenergeticodavoz.fnd.br/dir.html>>. Acesso em mar 2012.

BRASIL. **QUALIDADE EM COMUNICAÇÃO HUMANA**. Leny Kyrillos. Disponível em: < <http://www.lenykyrillos.com.br/>>. Acesso em mar 2012.

BRASIL. **REINALDO POLITO**. Reinaldo Polito. Disponível em: < <http://www.polito.com.br/portugues/default.php>>. Acesso em mar 2012.

## APÊNDICE A – Questionário da Pesquisa Realizada com colaboradores da Checon Pesquisa

### Pesquisa com Colaboradores da Checon Pesquisa

Gostaríamos de contar com a sua colaboração respondendo a este questionário, cujo objetivo é identificar as suas necessidades de informação e de comunicação, Esta avaliação permitirá identificar a importância do estudo da oratória para melhores resultados na comunicação organizacional na visão de seus colaboradores.

#### DADOS PESSOAIS

Nome Completo:
Sexo: ( <input type="checkbox"/> ) Feminino ( <input type="checkbox"/> ) Masculino
Grau de Escolaridade: ( <input type="checkbox"/> ) Ensino Médio Completo ( <input type="checkbox"/> ) Superior Completo ( <input type="checkbox"/> ) Superior Incompleto ( <input type="checkbox"/> ) Superior e Especialização
Idade: ( <input type="checkbox"/> ) de 18 a 29 anos ( <input type="checkbox"/> ) de 30 a 49 anos ( <input type="checkbox"/> ) de 50 a 69 anos
Departamento:
Cargo:

#### QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

1) Você fica tenso antes expor sua opinião durante a reunião (mãos frias ou trêmulas, coração acelerado, voz enroscada na garganta, branco...) e, por isso, chega a comprometer o que realmente queria falar (trunca o raciocínio, mistura informações, esquece da sequência...)

- A. Sim
- B. De vez em quando
- C. Não

2) A velocidade da fala e o volume da voz, se alterados, podem inibir a opinião dos participantes durante a reunião

- A. Sim
- B. De vez em quando
- C. Não

3) Você deixa de prestar atenção na conversa ou na palestra porque se distrai com o som da voz, os vícios de linguagem ou no tipo de roupa de quem fala (presta atenção em itens que fogem do tema)

- A. Sim
- B. De vez em quando
- C. Não

4) Se você associar a imagem de quem fala com a de alguém que você conhece deixa de prestar atenção na mensagem

- A. Sim
- B. De vez em quando
- C. Não

5) Você começa a falar quando outra pessoa ainda está falando e atravessa a conversa

- A. Sim
- B. De vez em quando
- C. Não

6) Você não consegue se lembrar do nome das pessoas com as quais acabou de conversar

- A. Sim
- B. De vez em quando
- C. Não

7) Já deixou de fazer trabalhos porque não conseguiu se lembrar das orientações que recebeu (do chefe, do professor, dos pares...)

- A. Sim
- B. De vez em quando
- C. Não

8) Geralmente aceita como verdadeiros e não questiona dados estatísticos e resultados de pesquisas (em palestras, reuniões, conversas, leituras...)

- A. Sim
- B. De vez em quando
- C. Não

9) Já fez observações sem perceber que o assunto já havia sido tratado

- A. Sim
- B. De vez em quando
- C. Não

10) Como você vê seu chefe em relação às habilidades de comunicação (conhecimento do assunto, boa voz, boa postura) com a equipe?

- A. Muito Preparado
- A. Preparado
- B. Despreparado

11) Algumas empresas oferecem cursos de oratória para ajudar as pessoas a falar em público. Já pensou em fazer um curso de oratória?

- A. Sim
- B. Não

12) Gostaria que a sua empresa oferecesse um treinamento de oratória para os gestores?

- A. Sim
- B. Não

## APÊNDICE B – Questionário da Pesquisa Realizada com líderes da Checon Pesquisa

### Pesquisa com Colaboradores da Checon Pesquisa

Gostaríamos de contar com a sua colaboração respondendo a este questionário, cujo objetivo é identificar as suas necessidades de informação e de comunicação, Esta avaliação permitirá identificar a importância do estudo da oratória para melhores resultados na comunicação organizacional na visão de seus gestores.

#### DADOS PESSOAIS

Nome Completo:
Sexo: ( ) Feminino ( ) Masculino
Grau de Escolaridade: ( ) Ensino Médio Completo ( ) Superior Completo ( ) Superior Incompleto ( ) Superior e Especialização
Idade: ( ) de 18 a 29 anos ( ) de 30 a 49 anos ( ) de 50 a 69 anos
Departamento:
Cargo:

#### QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

1) Você se prepara para falar levando em conta as aspirações (benefícios financeiros, segurança, poder, prestígio...) e características dos ouvintes (nível intelectual, conhecimento sobre o assunto, faixa etária...)

- A. Sim
- B. De vez em quando
- C. Não

2) Você fica tenso(a) antes de falar ou diante do público (mãos frias ou trêmulas, coração acelerado, voz enroscada na garganta, branco...) e, isso, chega a comprometer o resultado da apresentação (trunca o raciocínio, mistura informações, esquece da sequência...)

- A. Sim
- B. De vez em quando
- C. Não

3) Como você se sente em relação a sua equipe

- A. Preparado
- B. Muito Preparado
- C. Despreparado

4) Como você costuma se preparar para as reuniões

- A. Faz um roteiro
- B. Inicia com o assunto principal, mas deixa a reunião fluir de acordo com a necessidade da equipe
- C. Não se prepara

5) Quando você fala em público, sua gesticulação é moderada e enfatiza o que está dizendo (os gestos acompanham o ritmo e a cadência da fala, alterna a posição de apoio, fica bem posicionado...)

- A. Sim
- B. De vez em quando
- C. Não

6) Você alterna a velocidade da fala e o volume da voz para produzir um ritmo agradável à apresentação

- A. Sim
- B. De vez em quando
- C. Não

7) Você planeja bem o começo, o meio e o fim de suas apresentações (sabe o que dizer no início para conquistar os ouvintes, esclarece qual é o assunto, explica o problema, usa argumentos na solução, afasta resistências, conclui de maneira correta)

- A. Sim
- B. De vez em quando
- C. Não

8) Você deixa de prestar atenção na conversa ou na palestra porque se distrai com o som da voz, os vícios de linguagem ou no tipo de roupa de quem fala (presta atenção em itens que fogem do tema)

- A. Sim
- B. De vez em quando
- C. Não



9) Se você associar a imagem de quem fala ou o escuta com a de alguém que você conhece deixa de prestar atenção na mensagem

- A. Sim
- B. De vez em quando
- C. Não

10) Você começa a falar quando outra pessoa ainda está falando e atravessa a conversa

- A. Sim
- B. De vez em quando
- C. Não

11) Você não consegue se lembrar do nome das pessoas com as quais acabou de conversar

- A. Sim
- B. De vez em quando
- C. Não

12) Já deixou de fazer trabalhos porque não conseguiu se lembrar das orientações que recebeu (do chefe, do professor, dos pares...)

- A. Sim
- B. De vez em quando
- C. Não

13) Geralmente aceita como verdadeiros e não questiona dados estatísticos e resultados de pesquisas (em palestras, reuniões, conversas, leituras...) e as repete em suas apresentações

- A. Sim
- B. De vez em quando
- C. Não

14) Já fez observações sem perceber que o assunto já havia sido tratado

- A. Sim
- B. De vez em quando
- C. Não

15) Algumas empresas oferecem cursos de oratória para ajudar as pessoas a falar em público. Já pensou em fazer um curso de oratória?

- A. Sim
- B. Não

16) Gostaria que a sua empresa oferecesse um treinamento de oratória para os gestores?

- A. Sim
- B. Não